

中期経営計画 ACE 2.0

「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」に向けた“質の追求”

▶ 前中期経営計画「ACE-2020」の振り返り

- NAGASEグループを取り巻く環境変化・ありたい姿
- 新中期経営計画 ACE 2.0

ACE-2020 成果と課題

- ・ポートフォリオの最適化が進むなど改善できた点もあったが、外部環境依存の収益構造からの変革は途上段階
- ・資本効率性の改善含め持続的成長に向けた蓋然性の高い戦略の実行が課題

	基本方針	成果と課題
収益構造の変革	ポートフォリオの最適化 事業の仕分けと領域にあった戦略の実行 資産入替と資源の再配分 全社規模の投資加速	<ul style="list-style-type: none"> ● 注力、育成、基盤、改善の4領域に分け、戦略を着実に実行 ● 注力領域ライフ＆ヘルスケア・エレクトロニクスを中心に成長投資を実行 ● 不採算事業等からの撤退14件、政策保有株式の売却239億円を実施 ● 結果として、ポートフォリオの最適化が前進 ● 一方で、資本効率性の改善が課題
	収益基盤の拡大・強化 グローバル展開の加速“G6000” 製造業の収益力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国、中国に地域統括会社を設立し、基盤となるガバナンスを構築 ● 海外での新たな市場開拓の推進、アウト・アウトビジネス創出が進まず ● ギャップを埋める対策（インオーガニック成長）の利益貢献が遅れる ● 製造業の収益性・効率性は改善したものの、利益額が伸びず
企業風土の変革	マインドセットの徹底 主体性と責任感の醸成 トップメッセージの共有化 モニタリングとPDCAの徹底	<ul style="list-style-type: none"> ● トップメッセージの共有など、中期経営計画の全社浸透、主体性と責任感の醸成は進んだものの、モニタリングとPDCAに課題を残す
	収益基盤の拡大・強化 効率性の追求 人財育成	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート機能の全体最適を図り、また効率性を追求すべくシェアードサービス会社を設立するなど体制構築はできたものの、効率性の改善が遅れる ● コーポレート・ガバナンスの観点では、指名委員会の設置、権限移譲の実施などにより改善

ACE-2020 軌跡

- ・注力領域の強化および育成領域への種まきを着実に実行
- ・効率化の推進、主体性の醸成、サステナビリティ推進、コーポレート・ガバナンス強化に向けて前進



効率性ならびにベストオーナーの観点から、不採算事業等からの撤退14件、政策保有株式の売却239億円を実施
企業価値向上の観点から、11期連続増配*および自己株式の取得を実施

*連続増配11期目となる2020年度の期末配当につきましては、2021年6月開催予定の定時株主総会に附議予定

ACE-2020 定量目標KGI,KPI

KGI (Key Goal Indicator) :目標とする指標

KGI	2015年度実績	2020年度目標	2020年度実績	達成度	2015年度比
連結売上高	7,421億円	1兆円以上	8,302億円	83%	112%
連結営業利益	180億円	300億円以上	219億円	73%	122%
ROE	4.4%	6.0%以上	5.9%	▲0.1pt	+1.5pt

KPI (Key Performance Indicator) :KGI達成のための因数指標

変革/戦略	施策	KPI	2015年度実績	2020年度目標	2020年度実績	達成度	2015年度比
収益構造 変革の指標	注力ビジネス拡大 (ポートフォリオ最適化)	注力領域営業利益額 *1	103億円	169億円	182億円	108%	177%
		注力領域成長投資分配率	未設定	35%以上	85%	+50pt	-
	グローバル展開の加速 (収益基盤の拡大強化)	海外グループ会社売上高 *1	4,247億円	6,000億円	4,820億円	80%	113%
		米州売上成長率	未設定	170%	332%	+162pt	-
	製造業の収益力向上 (収益基盤の拡大強化)	グループ製造業営業利益額 *1	83億円	144億円	86億円	60%	104%
		損益分岐点売上高比率 *1	82%	73%	77%	▲4pt	+5pt
企業風土 変革の指標	効率性の追求 (経営基盤の強化)	グループ連結売上高販管費比率	9.9%	9.4%	11.2%	▲1.8pt	▲1.3pt
財務戦略 指標	投資	成長投資額	未設定	1,000億円*2	1,226億円*2	123%	-
	強固な財務体質	格付け(R&I)	「A」	「A」以上	「A」	100%	100%

*1：単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません *2：中期経営計画期間中の合計額

目次

■ 前中期経営計画「**ACE-2020**」の振り返り

▶ NAGASEグループを取り巻く環境変化・ありたい姿

■ 新中期経営計画 **ACE 2.0**

内部環境分析 ～NAGASEの強み～

商材の調達・提供だけでなく顧客の課題・要求に応える為、研究・開発や加工・製造へと提供価値を拡大



顧客のグローバルサプライチェーンを支える **広域なネットワーク**

ケミカル・バイオ等の **技術知見**

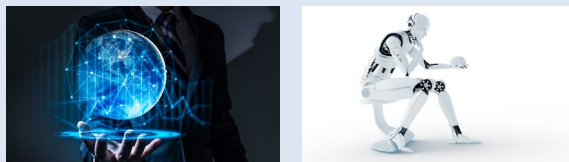
市場を先読みする力・技術知見を活かした **課題解決力・人財**

外部環境の認識

NAGASEおよびステークホルダーの双方にとって最重要事項は、
「技術革新」、「気候変動・資源不足」、「人口動態の変化」、「業界再編」

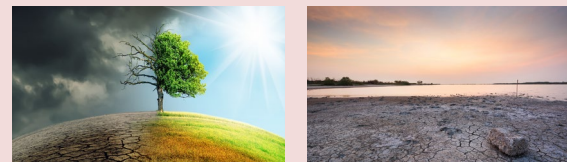
ステークホルダーにとっての重要度
*1

技術革新



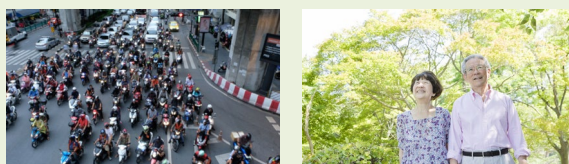
情報を読み解く需要の高まり
新たな事業機会拡大、産業構造の変化

気候変動・資源不足



低環境負荷材・プロセス開発需要の高まり
サプライチェーン全体での対応需要の高まり

人口動態の変化



新興国の人口増加
先進国での高齢化進行

業界再編



競争激化、経営手法の高度化による
業界再編進行、商流見直しが活発化

NAGASEの事業にとっての重要度 *2

*1: 従業員、取引先、社会・消費者、株主それぞれのニーズに対して大きな変化を与えるものを重要と評価
*2: 新規事業の機会、既存事業の機会、既存事業の脅威、事業継続上の脅威をもたらすものを重要と評価

提供価値の希薄化リスク／将来の機会と脅威

足元での強みの希薄化

将来予想される機会と脅威

技術革新

- 流通する情報量が増加し、**情報格差による取引は縮小**
- 情報更新のスピードが上がり、**過去の経験や知識の陳腐化**

- デジタルマーケティングの進化や、デジタルプラットフォームの出現により、**顧客とメーカー間の情報の格差が縮小**
- 思いもよらないエリアからの**新たな競合の出現**

気候変動・資源不足

- **環境負荷の高い商材の取扱量減少または消滅**
- 資本市場における環境銘柄指定等、環境の重要性が上昇

- 取引先の環境負荷低減に対する関心の高まり
- 既存の商材から、**サステナビリティに対応した商材へのシフト**

人口動態の変化

- 新興国の台頭等で、**基盤としている日本の相対的地位の低下**
- 消費地・生産地が**先進国から新興国にシフト**

- **日本では人口減少、高齢化の影響から流通量が減少**
- 開拓しきれていない地域でのサプライチェーンの変化

業界再編

- 合従連衡による競争激化と新興国企業等の台頭による技術力の向上により、**商材の差別化が困難に**

- 業界再編に伴う**顧客の取引集約や商流見直しが活発化**
- **新たな競合の出現による商流の変化**

マテリアリティ（重要課題）

	提供価値	マテリアリティ(重要課題)	関連するSDGs
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 安全で働きやすい職場環境 従業員が明るく、楽しく、生き生きと仕事ができる環境 従業員とその家族が誇りを持って語れる企業集団 	<p>【多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供】</p> <ul style="list-style-type: none"> 先進技術を用いた生産性向上や多様な人財の活用 グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う職場環境の提供と企業文化の醸成 	
取引先	<ul style="list-style-type: none"> 取引先を深く理解し、幅広い可能性を追求できる協力関係の構築 バリューチェーン全体で取り組むべき課題や社会課題に対するソリューション 	<p>【先端技術を活用した新たな価値創造】</p> <ul style="list-style-type: none"> 先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな価値創造 複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い解決手法の提供 	
社会・消費者	<ul style="list-style-type: none"> 遵法・倫理経営を実践し、地域社会の発展に貢献 サプライチェーンに関わる人々の権利、健康、快適さに配慮 安心・安全で温もりのある社会実現に向けた製品・サービス 	<p>【社会・環境課題の解決とグローバル化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動、食料・水不足等、安心・安全を脅かす課題の解決 食の安全の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献 先進国を中心とした高齢化進行による健康維持に対する需要の充足 グローバル化の加速、地域毎の社会課題解決への寄与 	
株主	<ul style="list-style-type: none"> 透明性の高い経営体制と適時・適正な情報開示による信頼と安心 経済価値・社会価値の向上を両立し、継続的な事業創造による企業価値の最大化 	<p>【コーポレート・ガバナンス】</p> <ul style="list-style-type: none"> 透明性の高いコーポレート・ガバナンスを確立 経済価値と社会価値の両立による持続的な企業価値向上 	

ありたい姿

ありたい姿

温もりある未来を創造するビジネスデザイナー

～「見つけ、育み、広げる」-持続可能な社会の発展に貢献します～

経済価値・社会価値の向上

気候変動・
水不足解決

人々の権利、
健康、快適さに配慮した
持続可能な
サプライチェーンの
構築

健康維持に対する
需要の充足

食の安全性
確保

栄養・食糧不足
の解決

課題をいち早く発見、
真因を理解し様々な手法で解決

提供価値

デジタルトランスフォーメーション(DX)

新たなパートナーシップ

×

顧客のグローバルサプライチェーンを支える

広域なネットワーク

ケミカル・バイオ等の

技術知見

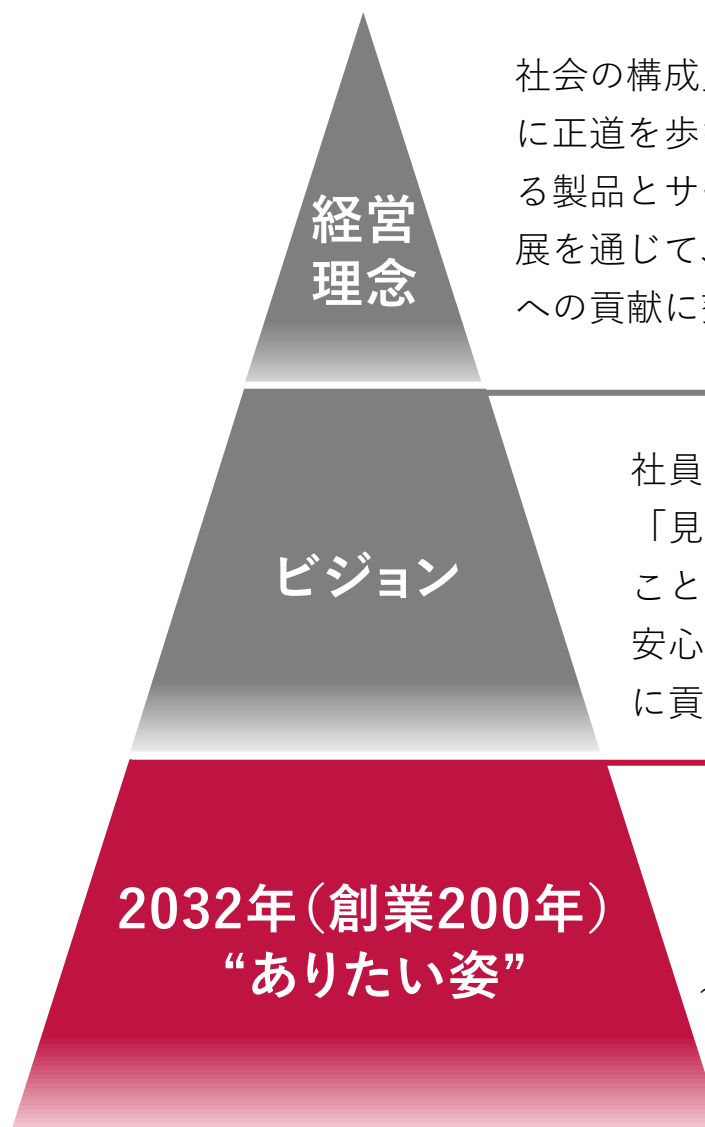
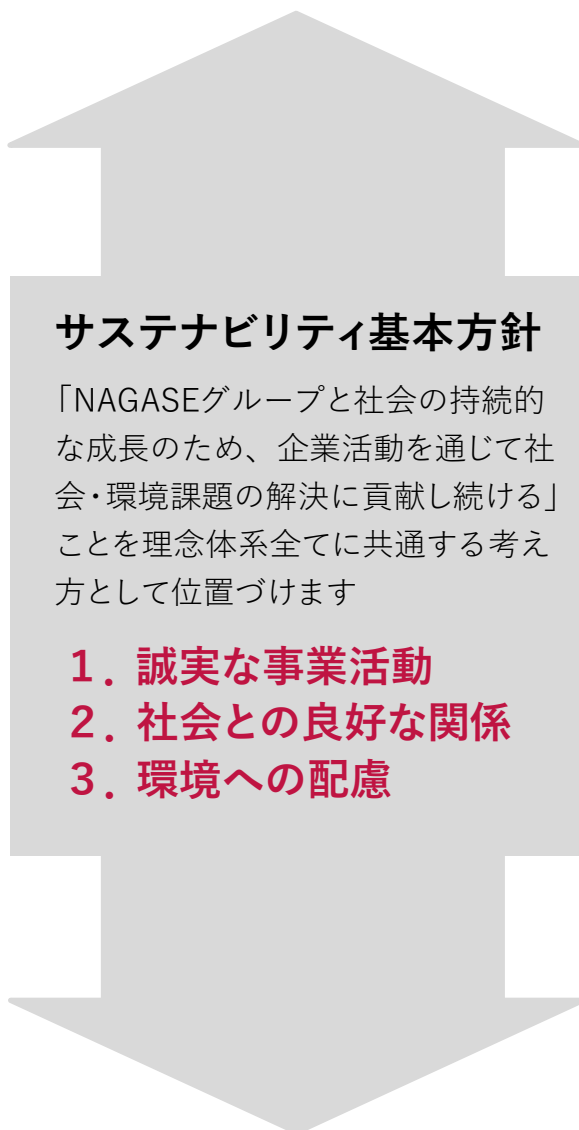
市場を先読みする力・技術知見を活かした

課題解決力・人財

目次

- 前中期経営計画「**ACE-2020**」の振り返り
- NAGASEグループを取り巻く環境変化・ありたい姿
- ▶ **新中期経営計画 ACE 2.0**

理念体系



社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む活動により、社会が求める製品とサービスを提供し、会社の発展を通じて、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める

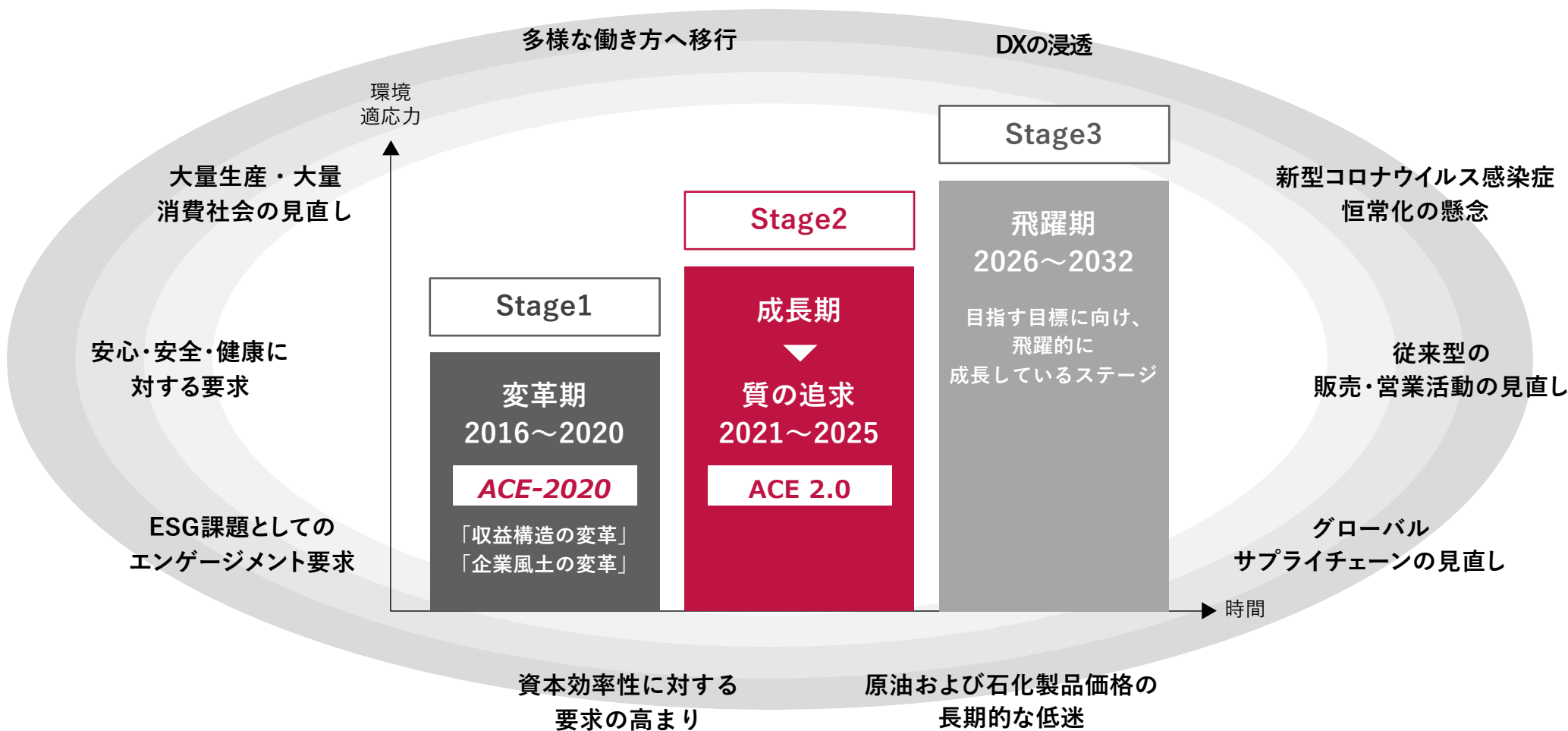
社員の一人ひとりが、日々の活動で「見つけ、育み、広げる」を体現することにより、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献する

**温もりある未来を創造する
ビジネスデザイナー**

～「見つけ、育み、広げる」 -
サステナブルな社会の発展に貢献します～

新中期経営計画 ACE 2.0 の位置づけ

“ありたい姿”に向け、
 急激な外部環境の変化に対応すべく、Stage2の位置づけを“成長期”から“質の追求”へと変更



ACE 2.0 基本方針

ビジネスをデザインするNAGASEへ

ACE 2.0“質の追求”

A（主体性） C（必達） E（効率性）のマインドを持ち、
NAGASEの持続的な成長を可能にするため、

すべてのステークホルダーが期待する“想い”を具体的な“形”（事業・仕組み・風土）として創出する
（質） （追求）

収益構造の変革

“ありたい姿”に向けた収益基盤の構築

- ① 収益性・効率性の追求
 - ・ 全社規模の事業入替と資源再配分の実施
- ② 既存事業の強化
 - ・ グローバリゼーションによる事業機会の拡大
 - ・ 製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大
- ③ “持続可能な事業”（N-Sustainable事業）の創出

企業風土の変革

“ありたい姿”に向けたマインドセット

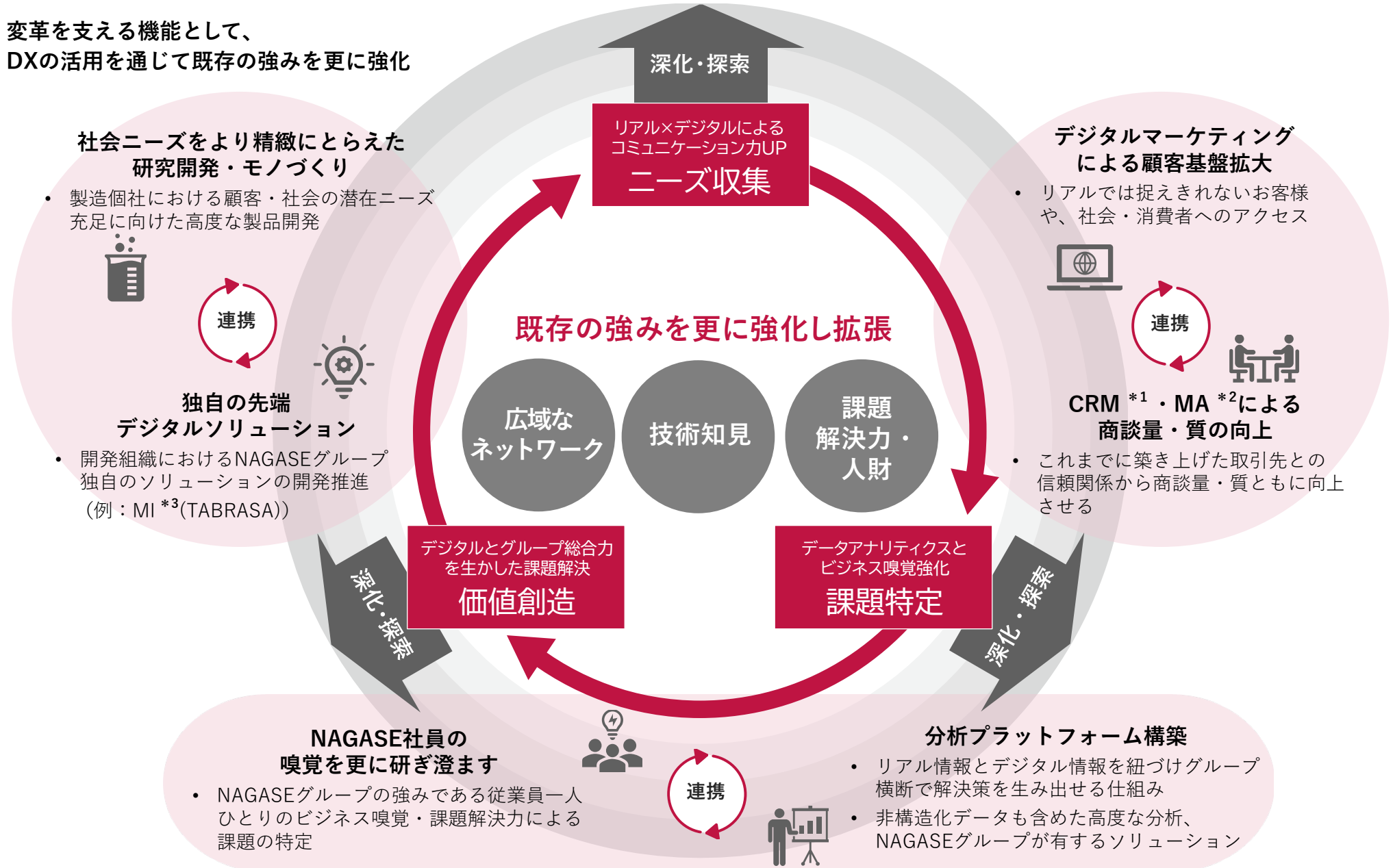
- ① 経済価値と社会価値の追求
 - ・ サステナビリティマインドの醸成と財務／非財務情報のモニタリング徹底
- ② 効率性の追求
 - ・ 資本効率性への意識の深化
 - ・ コア業務の生産性の向上
- ③ 変革を推進する人財の強化

変革を支える機能

- ① DXの更なる加速
- ② サステナビリティの推進
- ③ コーポレート機能の強化

DXの更なる加速

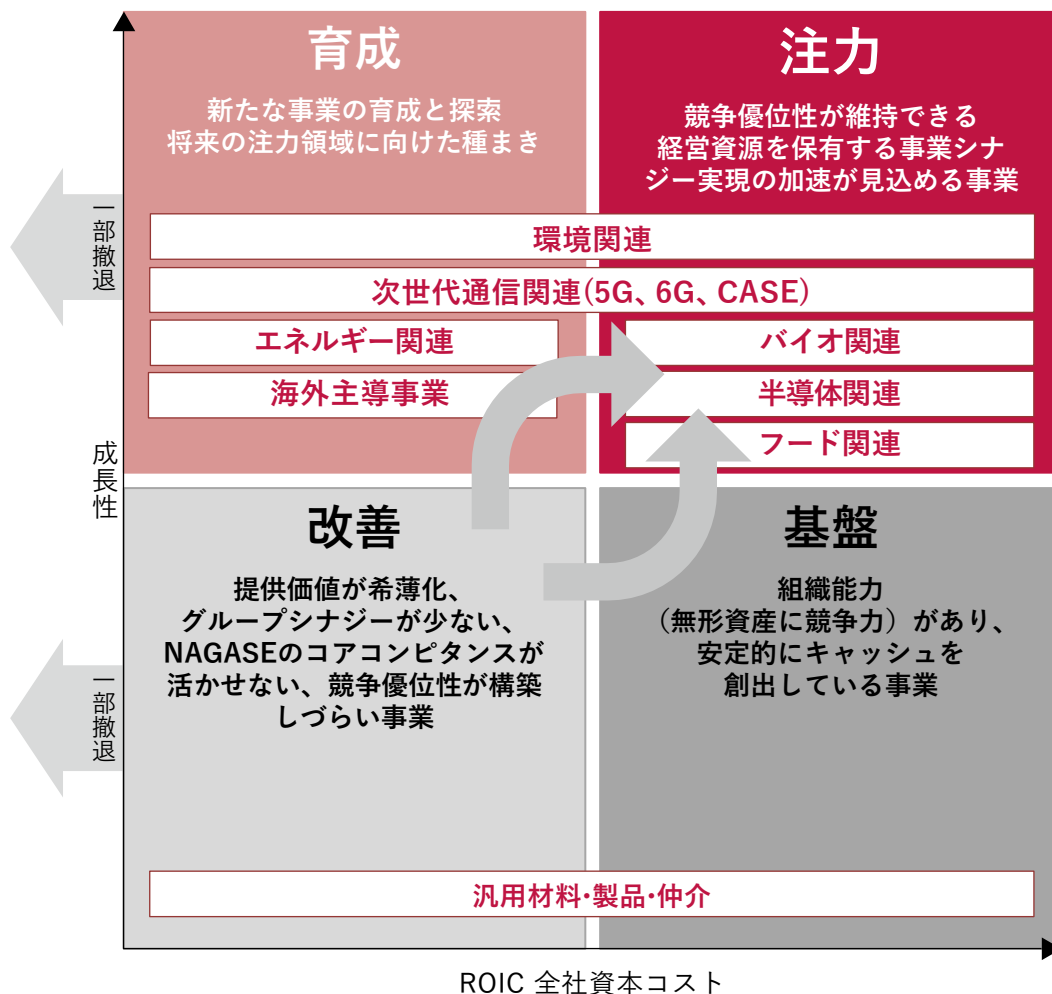
変革を支える機能として、
DXの活用を通じて既存の強みを更に強化



*1 : Customer Relationship Management *2 : Marketing Automation *3 : マテリアルズ・インフォマティクス

収益性・効率性の追求 – 全社規模の事業入替と資源再配分の実施 –

事業ポートフォリオの考え方



主要施策

1. 経営資源の確保

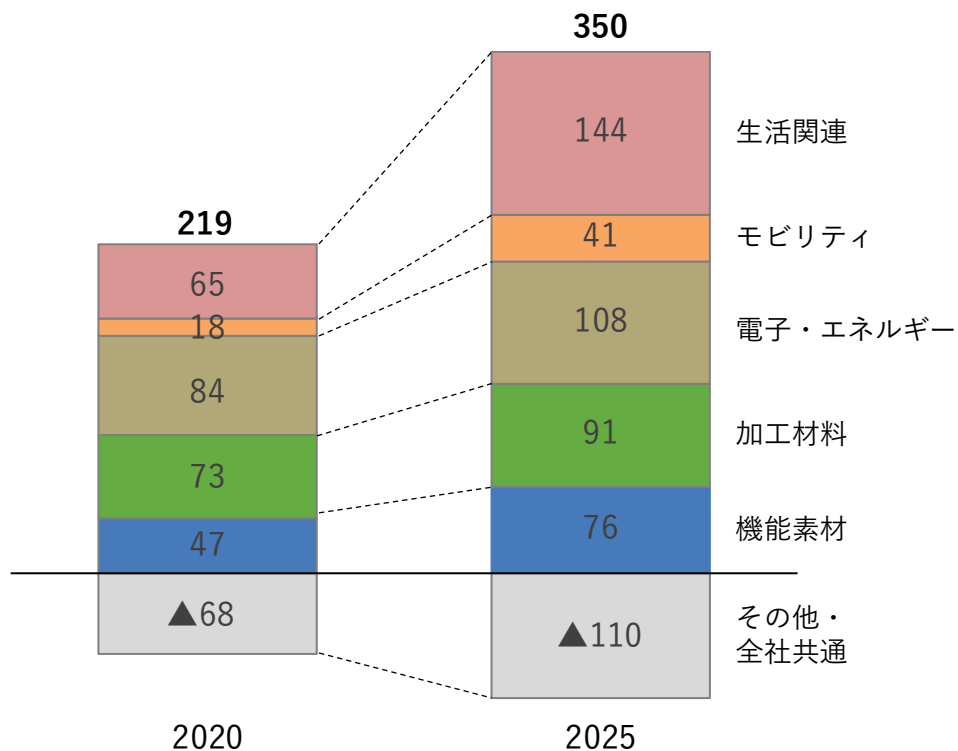
- ◆ モニタリングを徹底し、資本効率性の低い事業から経営資源を確保

2. 経営資源の再投下

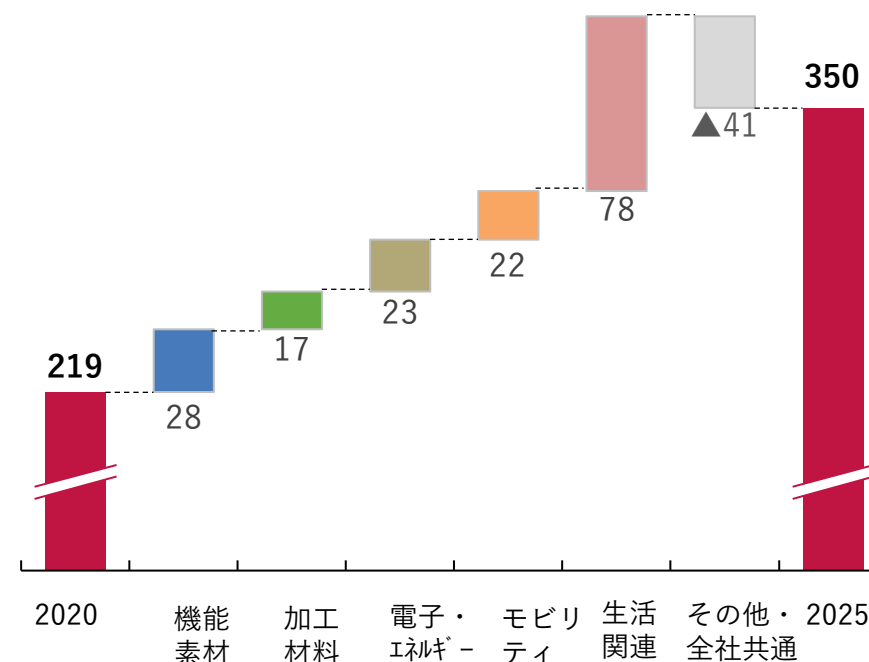
- ◆ 確保した経営資源はエネルギー関連など将来の収益拡大が見込まれる事業やバイオ、半導体、フード関連など成長性や資本効率性が高い事業領域に再投下することで、収益構造の更なる改善を図る
- ◆ KPI：全社投下資本の10%を注力／育成領域に再投下

営業利益目標内訳

セグメント別 営業利益 (億円)



セグメント別 営業利益 増減(億円)

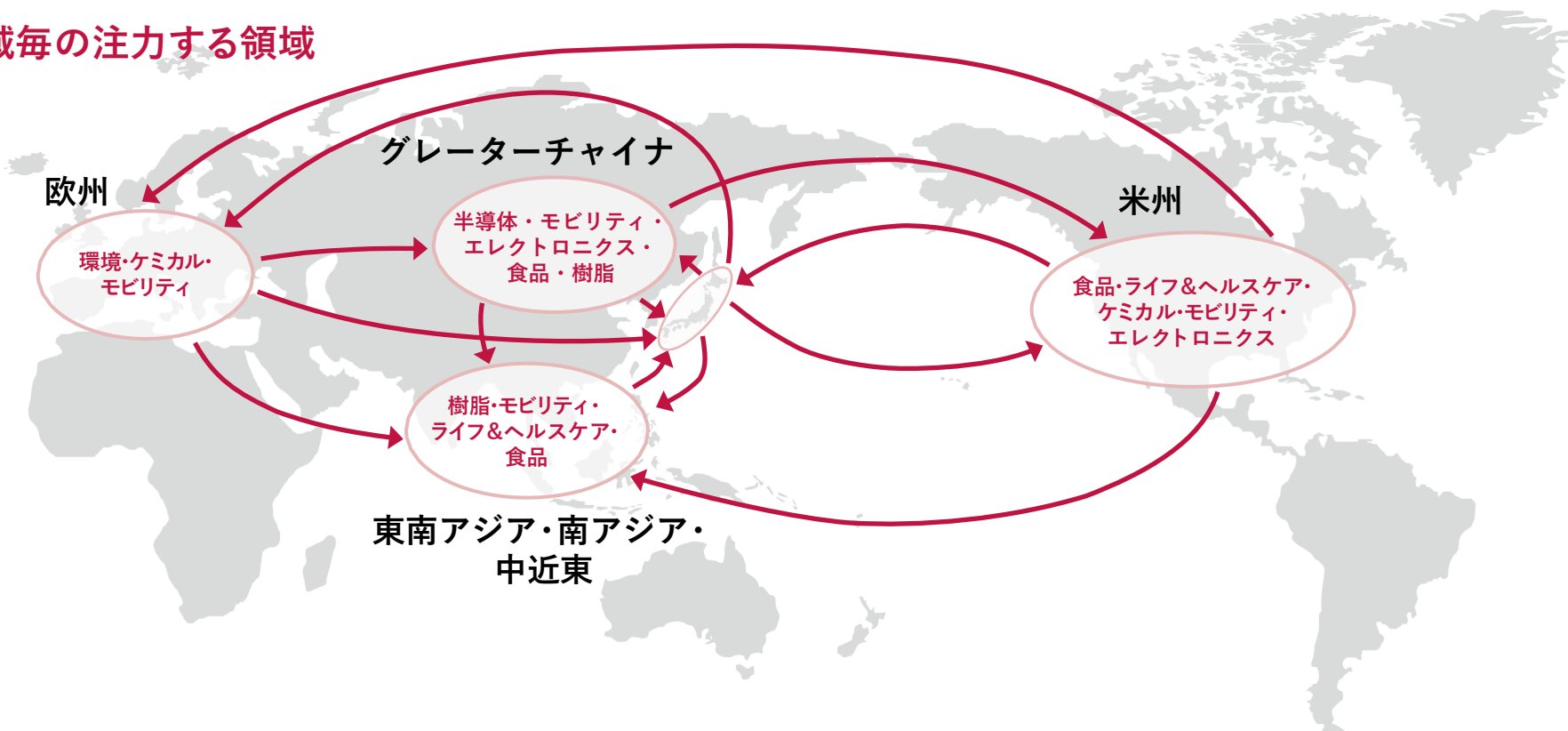


* 2021年4月1日付の組織変更に伴い、事業セグメントの区分方法を変更しており、2020年度の実績値につきましては、変更後の区分方法により作成しております

既存事業の強化 – グローバリゼーションによる事業機会の拡大 –

	ACE-2020	ACE 2.0
事業	<ul style="list-style-type: none"> ・主要エリアでの事業基盤を着実に構築 ・Prinovaなど海外事業会社の買収 	地域ニーズ・業界動向に基づき 戦略機能を海外におくべき事業候補の創出
体制・人財	<ul style="list-style-type: none"> ・米州・中国地域統括会社の設立 ・現地法人COOに現地スタッフの登用を推進 	エリア主体の事業創出に向けた 権限移譲促進・現地経営人財育成強化

地域毎の注力する領域



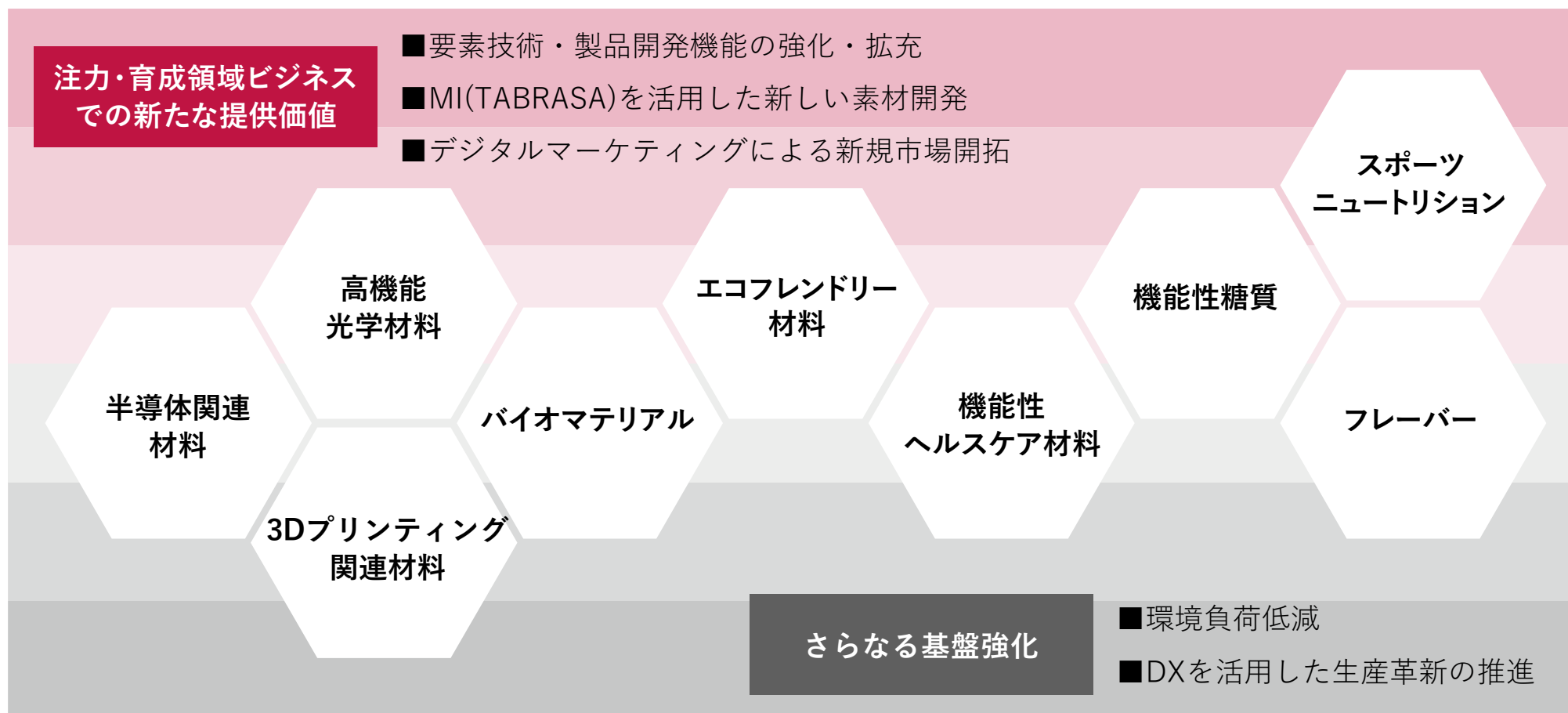
既存事業の強化 – 製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大 –

グループ製造会社:営業利益

	2015年度	2020年度	2025年度
営業利益 ^{*1}	83億円	138億円 ^{*2}	200億円以上

*1: 単純合算値

*2: Prinovaグループを2021年度より製造業として分類するなど製造業の分類を見直しており、2020年度実績値も本変更後の分類に基づき記載しております。



“持続可能な事業” (= N-Sustainable事業)の創出

顧客、社会が未だ認識していない課題を見つけ出し、「利益を生み出す解決策」を提供することで、社会、環境価値向上に向けた“持続可能な事業” (= N-Sustainable事業)を創出する

N-Sustainable事業の考え方

1. 社会・環境価値の向上

SDGs の17のゴール(169のターゲット)を紐解き、事業活動を通して課題解決に貢献することにより、将来世代に持続可能な未来を残す

かつ

2. 課題を解決する新たな価値の提供

顧客、社会が、将来直面する課題をいち早く認識することで、NAGASEグループの“つながり”を活用し、革新的なサービスや技術を通して「利益を生み出す解決策」を提供する

N-Sustainable事業が生み出す価値

イノベーション創出

∞

新規ビジネスモデルの“探索”

既存ビジネスモデルの“深化”

N-Sustainable事業領域

環境・エネルギー

気候変動・水不足に貢献

環境ソリューション

エネルギー
マネジメント

バイオ
プラスチック

次世代通信関連

安全で便利な通信
社会を実現

CASE

検索エンジン
IPコア

光通信

ライフ&ヘルスケア

食糧・栄養不足、
健康維持に貢献

フード

バイオ

ヘルステック

TABRASA

XaaS*

*X as a Service : 様々なサービス関連ビジネスモデル

経済価値と社会価値の追求

－サステナビリティマインドの醸成と
財務/非財務情報のモニタリング徹底－

質の追求を達成するため、財務情報に加えKPIとして非財務目標を2021年度中に決定・開示予定

マテリアリティ(重要課題)	提供価値のキーワード	想定されるKPI
<p>【多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供】</p> <ul style="list-style-type: none"> 先進技術を用いた生産性向上や多様な人財の活用 グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う職場環境の提供と企業文化の醸成 	<p>【従業員エンゲージメント】</p> <p>【働き方、多様性】</p>	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職数 専門Scientist数 海外経営の現地化 など
<p>【先端技術を活用した新たな価値創造】</p> <ul style="list-style-type: none"> 先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな価値創造 複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い解決手法の提供 	<p>【N-Sustainable事業】</p> <p>【GHG排出量削減】</p> <p>【サーキュラーエコノミー】</p> <p>【フードロス】</p>	<ul style="list-style-type: none"> N-Sustainable事業の案件数 GHG排出量 取・排水量 エネルギー使用量 廃棄物量 など
<p>【社会・環境課題の解決とグローバル化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動、食料・水不足等、安心安全を脅かす課題の解決 食の安全の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献 先進国を中心とした高齢化進行による健康維持に対する需要の充足 グローバル化の加速、地域毎の社会課題解決への寄与 	<p>【サーキュラーエコノミー】</p> <p>【フードロス】</p>	<ul style="list-style-type: none"> N-Sustainable事業の案件数 GHG排出量 取・排水量 エネルギー使用量 廃棄物量 など
<p>【コーポレート・ガバナンス】</p> <ul style="list-style-type: none"> 透明性の高いコーポレート・ガバナンスを確立 経済価値と社会価値の両立による持続的な企業価値向上 	<p>【コーポレート・ガバナンス】</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣の多様化 など

非財務目標①: 従業員エンゲージメント向上

2022年5月10日公表



ありたい姿 (長期)	ステークホルダーに提供したい価値	【従業員】 <ul style="list-style-type: none"> 安全で働きやすい職場環境 従業員が明るく、楽しく、生き活きと仕事ができる環境 従業員とその家族が誇りを持って語れる企業集団
	マテリアリティ(重要課題)	【多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供】 <ul style="list-style-type: none"> 先進技術を用いた生産性向上や多様な人財の活用 グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う職場環境の提供と企業文化の醸成
あるべき姿 (中期)	ACE 2.0 非財務目標(KPI)*	グループ会社 : 定期的にエンゲージメントサーベイを実施している割合 100% 長瀬産業(単体): エンゲージメントサーベイトータルスコア 60以上
	取組み方針	タレントマネジメント、健康経営、働き方改革、 ダイバーシティ&インクルージョン、人事ポリシー
単年実績 (短期)	取組みの実績	エンゲージメントサーベイの実施、 働き方改革(Project Bridge始動、ドレスコードフリーの実施)
	開示項目	【従業員(単体)】 男女数(率)、非正規雇用者数(率)、障がい者雇用率、中途採用数 【働き方(単体)】 新卒採用3年後在籍率、自己都合離職率、平均勤続年数、年間平均給与、年間総労働時間、有給取得率、出産・育児休暇取得者数、人材開発研修参加者、研修総時間 【安全衛生(単体+国内製造会社)】 労災発生件数、死亡災害件数、度数率、労災頻度、安全衛生に関する研修受講者数

*連結子会社を対象とし、Prinova グループは 1 社として算定。

*2021 年度: グループ会社の実施割合は 41% (24 社(1 回のみの実施含む))。長瀬産業(単体)におけるエンゲージメントサーベイトータルスコアは、52.4。

非財務目標②:カーボンニュートラル

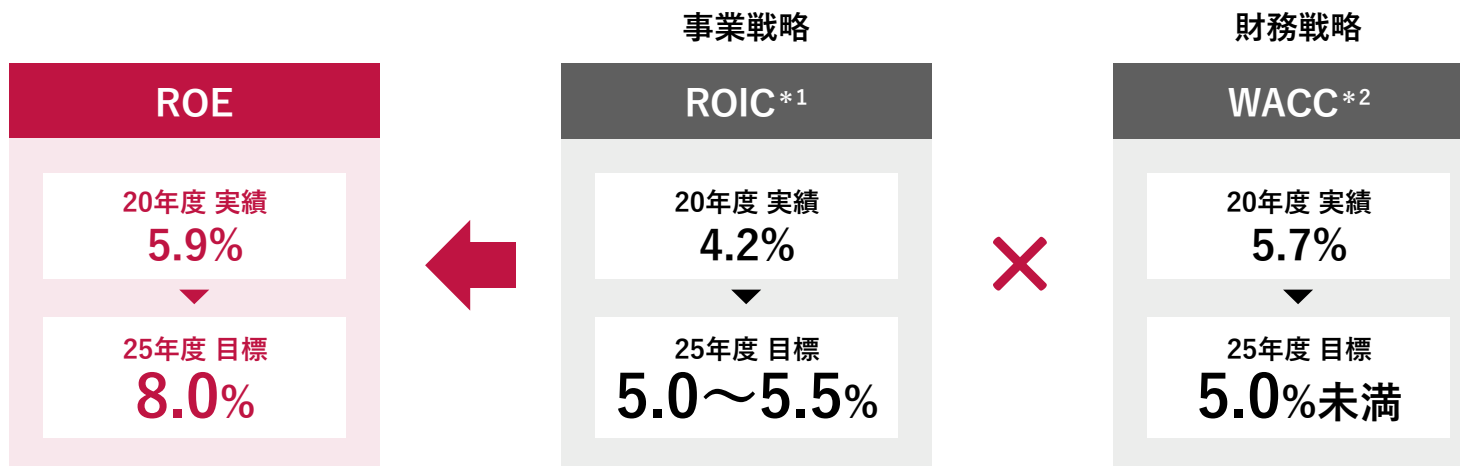
2022年5月10日公表



ありたい姿 (長期)	ステークホルダーに提供したい価値	【社会・消費者】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 遵法・倫理経営を実践し、地域社会の発展に貢献 ・ サプライチェーンに関わる人々の権利、健康、快適さに配慮 ・ 安心・安全で温もりのある社会実現に向けた製品・サービス
	マテリアリティ(重要課題)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 気候変動、食料・水不足等、安心・安全を脅かす課題の解決 ・ グローバリゼーションの加速、地域毎の社会課題解決への寄与
あるべき姿 (中期)	ACE 2.0 非財務目標 (KPI)	連結 : Scope1、2削減率 37%以上 (2013年比) 連結 : 再生可能エネルギー発電・購入による削減量 35,000t以上 (累計) 長瀬産業(単体): Scope2ゼロエミッション
	取組み方針	全体施策 : 外部イニシアチブへの参画、環境対応投資の促進、社内炭素税の検討 可視化 : サプライチェーンにおける排出量の可視化、戦略製品のLCA算出 削減 : 低炭素製品・削減ソリューションの提供、環境対応型設備の導入 生産工程改善、再エネ活用(購入・自家発電)
単年実績 (短期)	取組みの実績	カーボンニュートラル宣言、TCFD賛同表明、 (株)ゼロボードと業務提携、国内製造子会社によるLCA算定開始
	開示項目(実績のみ)	【連結】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 温室効果ガス排出量(Scope1、2、3) ・ 温室効果ガス Scope1 排出量タイプ別内訳 ・ エネルギー使用量、電力使用量、生産時の原単位(t-CO2/製造量t)

効率性の追求 – 資本効率性への意識の深化、コア業務の生産性の向上 –

持続的成長に向けた積極投資の姿勢は維持しつつ、25年度までにROE8%、ROIC>WACCを実現



方針

- ・積極投資の姿勢は維持
- ・注力/育成領域へリソースシフト
- ・コア業務の生産性も含めた全社的な効率化を強く推進
- ・Net DEレシオ0.5倍未満を上限とした有利子負債の活用および増配等を通じWACCを低減

*1：親会社株主に帰属する当期純利益/投下資本期中平均*100 *2：WACCを構成する株主資本コストは、CAPMをベースとした当社独自の計算方法によるもの

効率性の追求 – 資本効率性への意識の深化 –

持続的な成長およびポートフォリオの改善によりキャッシュ・フローを創出し、財務健全性を確保した上で新たな成長に向けた新規事業投資・研究開発投資等への効率的な資金配分を実施

キャッシュ・フロー(累計)

営業CF 1,500億円

営業キャッシュ・フローを上回る投資資金については有利子負債での調達を基本とするが、持続的成長の基盤となる「健全な財務体質」は維持

安全性・効率性

Net DEレシオ 0.5倍未満

健全性と効率性を兼ね備えた財務体質への変革を図り、事業戦略による成果が効果的に反映される財務構造を構築

株主還元

継続増配・機動的な自己株式取得

ACE 2.0期間中は、継続増配を基礎とした配当を実施する。また、事業戦略との相関を意識した機動的な自己株式の取得を検討

●事業活動によるキャッシュ・フロー

営業CF	1,500億円 <small>運転資金の増減除く</small>
営繕投資	▲500億円
継続的配当	▲300億円
700億円	

●調達によるCash In

有利子負債調達	～800億円
---------	--------

●ガバナンス改善によるもの

政策株式縮減	300億円
--------	-------

Total Cash In
～1,800億円

1,000～1,500億円
成長投資

+

投資効率の高い投資がない場合は資本政策に
自己株式取得
(上限は政策株式売却額)

- N-Sustainable投資
- 新規事業投資
- DX関連投資
- 研究開発投資
- 運転資金

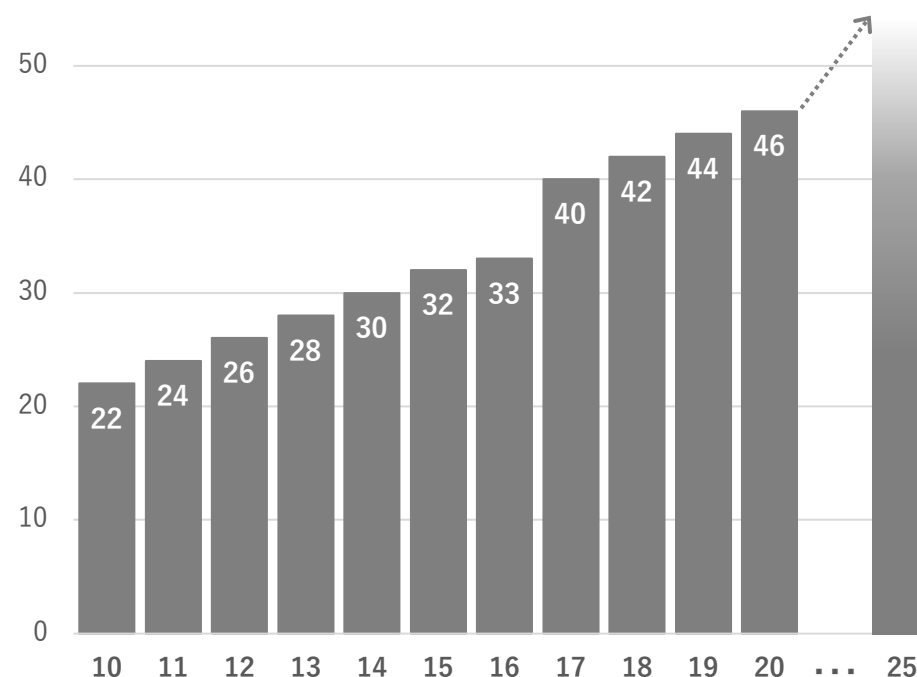
効率性の追求 – 資本効率性への意識の深化 –

ACE 2.0期間中の株主還元方針

配当については収益力の向上と企業体質の充実強化を図りながら、連結業績および財務構造を勘案した継続的な増配を基本とし、連結キャッシュ・フローや投資状況を踏まえ実施いたします。
 なお、自己株式の取得については、効率性を見据えながら機動的な実施を検討してまいります。

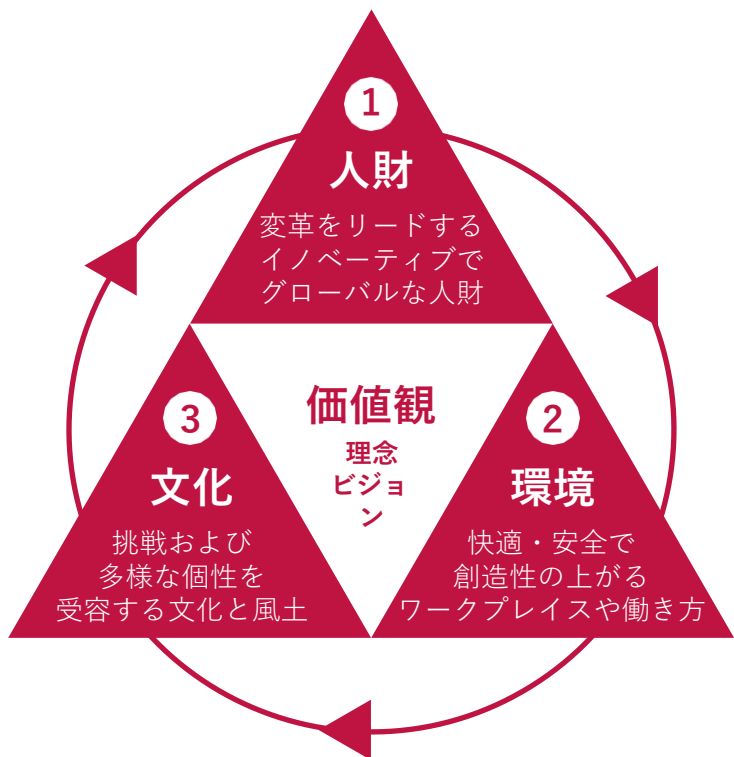


DPS(一株当たり配当)年間 (円)



変革を推進する人財の強化

人財、環境、文化におけるそれぞれの施策を好循環で回すことで、社員と会社のエンゲージメントが向上し、「社員と会社の持続的な成長と発展」を実現



エンゲージメントの向上

社員と会社の持続的な成長と発展

事業戦略と人事戦略 のアライメント

多様な人財が活躍 できる基盤作り

① 人財

タレントマネジメント

優秀人財獲得・育成・適所適材配置

- ・グローバル人財ポートフォリオを可視化
- ・戦略と連携した人財獲得、開発を強化

健康経営

心身ともに健康な社員

- ・社員の健康状態の可視化と分析強化、新施策の実行

② 環境

働き方改革

社員が創造性を発揮できるオフィス

- ・強い個々が一体感を持ち共創する新しいワークプレイスビジョンの設定と実現

時間や場所にとらわれない働き方

- ・在宅勤務制度、時差勤務制度の導入など効果的・効率的な働き方の導入

③ 文化

ダイバーシティ&インクルージョン

人財の多様化

- ・国内事業所における女性や外国人、高度専門性人財の比率向上

人事ポリシー

資本効率性向上と新事業への挑戦の両面を重視した経営判断

- ・役員報酬制度の改定

定量目標

“質の追求”の目標指標(KGI : Key Goal Indicator)

施策	指標	2020年度	2025年度*
資本効率性の向上	ROE	5.9%	8.0%以上
収益力の拡大	営業利益	219億円	350億円

* 2025年度前提：1US\$ = 108.7円、1RMB = 15.6円

“質の追求”を達成するための重要業績指標(KPI : Key Performance Indicator)

変革/機能	施策	指標	2020年度	2025年度
収益構造の 変革	全社規模の事業入替と資源再配分	成長投資 ^{*1}	-	1,500億円 ^{*2}
		全社投下資本の10%を確保し 注力・育成領域へ再投下	-	10%以上
	“N-Sustainable事業”の創出	営業利益	-	50億円以上 ^{*3}
	製造業の生産性向上と技術革新による 付加価値の拡大	製造業営業利益 ^{*4}	138億円 ^{*5}	200億円以上
企業風土の 変革	コア業務の生産性の向上	売上総利益一般管理費比率 ^{*6}	57.1% ^{*7}	52.1%
	資本効率性への意識の深化	Net DEレシオ	0.23倍	0.5倍未満
変革を 支える機能	DXの更なる加速	投下資本(費用含む) ^{*8}	24億円	100億円 ^{*2}

*1：N-Sustainable投資、新規事業投資、DX関連投資、研究開発費、運転資金 *2：5ヶ年累計の数値 *3：社内管理に基づく数値 *4：単純合算値
 *5：Prinovaグループを2021年度より製造業として分類するなど製造業の分類を見直しており、2020年度実績値も本変更後の分類に基づき記載しております。
 *6：研究開発費、のれん等の買収関連無形資産の償却、数理計算上の差異の償却による損益を除く *7：過去5年間（2016年度～2020年度）の平均数値
 *8：DX関連投資の5ヶ年累計100億円は、成長投資1,500億円に含む

Appendix

セグメント戦略／機能素材セグメント

市場機会

- ・塗料・インキ業界では世界的な環境規制強化を受け、低VOC(揮発性有機化合物)など環境対応型製品の需要増
- ・新興国市場での塗料・インキの需要拡大
- ・樹脂市場は、需要分野が幅広く、金属代替などでも使用され引き続き成長傾向

強み

広域なネットワーク

汎用化学品から高機能材料まで多様な商材取扱を基盤とした広域な取引先ネットワーク

技術知見

省エネ省コストの最先端有機合成技術や塗料や水処理など専門領域の深い見識

課題解決力・人材

保有する化学領域の技術知見とネットワークを組み合わせ、市場課題をいち早く見つけ答える課題解決力

製造関連会社

ナガセケムテックス、長瀬フィルター、アイエンス 等

目指す提供価値

高度に専門化された化学領域の知見を基に、取引先・顧客が抱える課題の解決、環境問題の解決に貢献

主力事業

- ・エレクトロニクス用途等の機能性材料販売
- ・塗料・インキメーカー向け原料販売

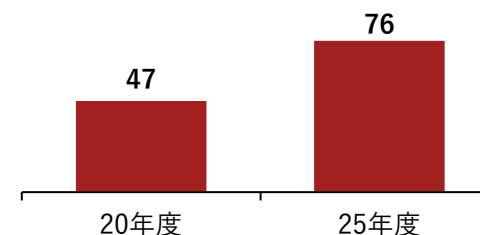
収益・効率性の追求

- ・デジタル技術を活用した営業活動の効率化
- ・開発・評価機能を活用した高付加価値化
- ・非注力事業の方針見直し

N-Sustainable事業

- ・バイオ由来材料など環境対応型製品の展開
- ・排ガス・排水・省エネ等の環境配慮型の総合コンサルティングサービスの展開

営業利益
目標(億円)



セグメント戦略／加工材料セグメント

市場機会

- ・環境意識の高まり、環境規制強化により、環境や人体に負荷の少ない化学品、生分解プラスチック、リサイクル技術の需要増
- ・エンジニアリングプラスチックなど非汎用樹脂では、高機能化による差別化が進行

強み

広域なネットワーク

グローバル、幅広い業界にわたる取引先ネットワーク

技術知見

グループ製造加工会社に蓄積された樹脂加工、色材の開発・製造等に関する見識

課題解決力・人材

グローバル・多領域にわたるシーズとニーズをいち早く捉え、組み合わせる課題解決力

製造関連会社

福井山田化学工業、ナガセケムテックス、林原 等

目指す提供価値

グローバル・多領域にわたるシーズとニーズをいち早く捉え、取引先ネットワーク・グループ製造加工機能を活用し高機能・環境対応製品やサービスを提供

主力事業

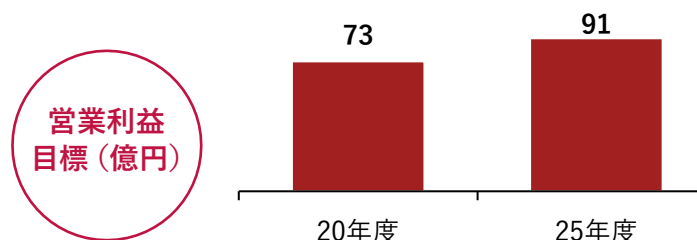
- ・高機能・環境配慮型の樹脂販売
- ・顔料・機能性フィルムの販売、情報印刷関連材料の製造・販売

収益・効率性の追求

- ・デジタル技術等を活用した営業活動効率化、在庫管理高度化
- ・高付加価値な加工技術の確立
- ・非注力領域からの撤退検討

N-Sustainable事業

- ・バイオマス材料などの環境配慮材の展開
- ・樹脂リサイクルのサプライチェーン構築への取組み



セグメント戦略／電子・エネルギーセグメント

市場機会

- ・次世代通信（5G・6G）市場は拡大
- ・次世代デバイスの台頭により、半導体関連部材市場は今後も成長基調
- ・クリーンエネルギーの要求が高まり、水素、蓄電など新たな市場が拡大

強み

広域なネットワーク

他セグメントも含めたエレクトロニクスに関連する幅広い業界とのコネクション

技術知見

機能樹脂、精密加工等における材料物性のみならずプロセスも含めた深い見識

課題解決力・人財

製造開発・商社機能の融合による迅速な課題発見・解決力

製造関連会社

ナガセケムテックス、キャプテックス、INKRON、3D Glass Solutions、ゼノマックスジャパン 等

目指す提供価値

高性能・高機能な先端技術を用いたエレクトロニクス、エネルギー分野におけるトータルソリューションの提供、安心・便利な通信社会の実現に貢献

主力事業

- ・エポキシ封止材などの半導体関連材料の製造・販売
- ・半導体の精密加工関連材料の販売

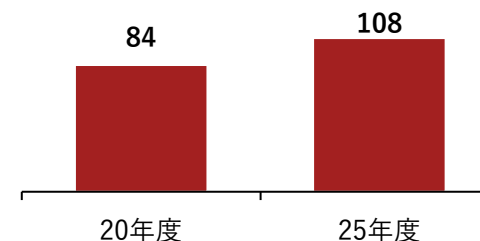
収益・効率性の追求

- ・営業効率化、物流費の低減等の費用削減推進
- ・既存技術を活かした新たな用途展開

N-Sustainable事業

- ・次世代通信関連材料・プロセスの開発
- ・3Dプリンター向け構造材料、XR等次世代デバイス向けの素材、装置、サービス等の提供
- ・高耐熱ポリイミドフィルムの製造・販売
- ・エネルギーマネジメント関連事業の拡大

営業利益
目標（億円）



セグメント戦略／モビリティセグメント

市場機会

- ・環境観点からモビリティの電動化が加速し、新市場、新規顧客、新技術が出現
- ・CASE、MaaSのトレンドが続く中、モビリティへの新たな通信機能搭載やIT技術の活用などが促進

強み

広域なネットワーク

調達のみならず技術開発部門も含めた取引先との強固な信頼関係

技術知見

素材から製品までの材料・加工技術・工法も含めた深い見識

課題解決力・人財

業界・顧客のニーズを深く理解した上で、グループ機能・パートナーシップを柔軟に組み合わせる提案力

製造関連会社

KN Plotech America、通威精密金属（佛山）、惠州三力協成精密部件 等

目指す提供価値

次世代モビリティライフにおいて、環境に配慮し、安全、快適を実現するソリューションをグローバルに提供

主力事業

- ・自動車の内外装・機能部品向けの樹脂・素材・部品、電池材料、電動化・自動運転・車内エレクトロニクス向け製品の販売

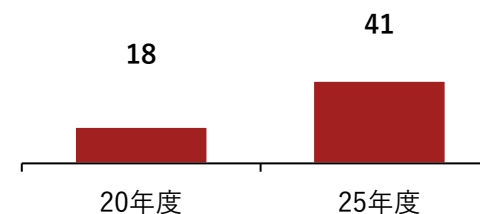
収益・効率性の追求

- ・事業ポートフォリオの高度化
- ・次世代事業の創出

N-Sustainable事業

- ・電動化関連製品、自動運転関連製品の販売拡大
- ・MaaS事業の検討

営業利益
目標（億円）



セグメント戦略／生活関連セグメント

市場機会

- ・ 高齢者人口の増加や健康志向の高まりによる機能性食品や予防、未病ケア市場の拡大
- ・ 消費者意識の変化からフードロス削減、プラントベースフード、クリーンラベルの動きが拡大
- ・ 新モダリティの普及による創薬プロセスの変革
- ・ 倫理的意識の高まりを受けた新たな課題への対応、環境配慮型商材の増加など

強み

広域なネットワーク

アジア・欧米に広がるグローバルなネットワーク

技術知見

バイオ基盤技術、新モダリティ医薬関連技術、食品加工／配合技術、AIによる薬効予測、新規マーカー探索

課題解決力・人財

食品・ライフサイエンス分野における高い技術リテラシーに基づく新規事業構想力・技術目利き力

製造関連会社

林原、Prinovaグループ、ナガセケムテックス 等

目指す提供価値

素材を超えて、未来の美と健康、食の愉しみ、持続可能な社会と環境に貢献

主力事業

- ・ 食品添加剤、化粧品原料の製造・販売
- ・ 医薬品原料、中間体、添加剤の製造・販売
- ・ 食品素材販売、プレミックス、スポーツニュートリション関連

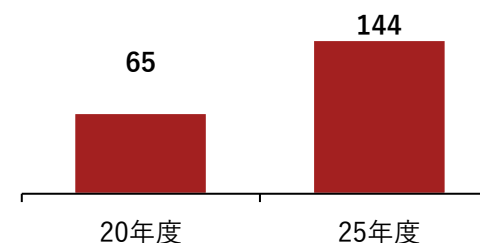
収益・効率性の追求

- ・ 生産、物流、在庫管理など既存業務の見直しに加え、デジタルを活用した生産性向上・最適化
- ・ 低収益ビジネスの方針見直し

N-Sustainable事業

- ・ 独自バイオ素材の開発、販売
- ・ フードロスなどの社会課題解決に貢献する林原製品のビジネス拡大
- ・ 予防・未病などの医療分野におけるヘルステックサービスの展開

営業利益
目標（億円）





<https://www.nagase.co.jp/>

当プレゼンテーション資料には、2021年5月11日時点の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。世界経済・競合状況・為替変動等に関わるリスクや不確定要因により、実際の業績が記載の予測と異なる可能性があります。